



**NETZWELTEN:**

EINMAL VIRTUALITÄT UND ZURÜCK – UNTERNEHMEN ENTDECKEN DEN CHARME DER E-COLLABORATION

**INTERVIEW: MEDIENWISSENSCHAFTLER NORBERT BOLZ**  
ÜBER DIE UNGEHAHNE RADIKALITÄT, MIT DER DAS INTERNET UNSER LEBEN UND ARBEITEN VERÄNDERT

**GLOBAL PLAYERS:**

WIE SICH VIRTUELLE TEAMARBEIT ÜBER ZEIT- UND ORTSGRENZEN HINWEG ORGANISIEREN LÄSST

---

**INTERVIEW dem Medienwissenschaftler Norbert Bolz**



**„Wer in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts Erfolg haben will, muss Medienkompetenz und einen anspruchsvollen Begriff von Kommunikation haben. Arbeit ist letztlich nichts Anderes als Kommunikation.“**

*Schön, dass Sie Zeit für ein Gespräch gefunden haben, Herr Bolz. In Zukunft wird, wenn man Ihnen glauben darf, ja unser Arbeiten immer mehr Gesprächen ähneln.*

**Bolz:** Internet und Netzwerke erfordern tatsächlich einen völlig veränderten Begriff von Arbeit, nämlich Arbeit als Konversation. Jeder, der in der digitalen Weltwirtschaft arbeitet, hat immer noch einen zweiten Job, nämlich Kommunikation. Jeder Unternehmer und jeder Top-Manager ist heute gezwungen, die Produktivkraft Kommunikation zur Chefsache zu machen. Die Globalisierung der Wirtschaft, die zunehmende Immaterialisierung der Produkte und der damit wachsende Beratungsbedarf sowie die Virtualisierung der Arbeitsverhältnisse lassen ihm gar keine andere Chance.

*Daneben gibt es aber immer noch Millionen Hand- und Industriearbeiter, die ganz un-kommunikativ Häuser bauen, Autos zusammensetzen oder Maschinen fertigen.*

**Bolz:** Stimmt, aber wer heute in der westlichen Welt noch etwas mit seinen Händen produziert, muss jederzeit damit rechnen, dass an seine Stelle Maschinen treten oder Andere, die die Arbeit genauso gut, aber viel billiger erledigen können. Der Internet-Guru John Barlow hat das einmal auf eine griffige Formel gebracht: „Wenn Du etwas produzierst, was man mit Händen greifen kann, und du hast Erfolg damit, dann bist Du entweder ein Asiate oder eine Maschine.“

*Ganz pragmatisch: Was müssen Unternehmen, die sich künftig als virtuelle Netzwerke organisieren wollen, beachten?*

**Bolz:** Wer in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts Erfolg haben will, muss Medienkompetenz und einen anspruchsvollen Begriff von Kommunikation haben. Es geht ja bei jedem Geschäft um Angebote und Rückfragen, um Versprechen und Zusagen. Das Organisationsnetz ist also im Grunde ein Konversationsnetz. Deshalb ist die Gestaltung der Kommunikationsplattform entscheidend, und da bietet das Web 2.0 enorme Möglichkeiten: Die reichen von elektronischen schwarzen Brettern bis hin zu Gedanken- oder Ideenbörsen, mit denen die Kompetenzen der einzelnen Netzwerkteilnehmer sichtbar gemacht werden können.

*Solch hierarchiefreies, vernetztes Arbeiten steht aber unseren klassischen Unternehmensorganisationen und ihren Vorstellungen von Struktur, Hierarchie, Sicherheit und Schutz geistigen Eigentums diametral entgegen. Die meisten Firmen sind weder bereit zum noch vorbereitet aufs Netzwerken.*

**Bolz:** Das ist leider so. Berufs- und Privatleben verschmelzen, aber noch reicht bei uns das Versenden einer einzigen privaten E-Mail vom Arbeitsplatz als Kündigungsgrund aus. Wir haben es jedoch nicht nur mit der Ignoranz von Unternehmen, sondern auch der Politiker und Juristen zu tun, die verzweifelt an den alten Regularien festzuhalten versuchen. Natürlich funktioniert das nicht. Die Folge: In der virtuellen Welt haben heute Anarchisten und Piraten das Sagen, die ihre Parolen in aller Freiheit und Frechheit vortragen können.

*Wie können sich Führungskräfte auf die neue Arbeit einstellen?*

**Bolz:** Sie müssen ihre Rolle völlig neu definieren. Der Manager ist heute selbst ein Element des Systems, das er steuert. Er muss sich als Trainer und zugleich als Schiedsrichter im Machtkampf der Untergebenen verstehen. Er muss flexibel sein. Schon heute gibt es Unternehmen, die überhaupt nur projektgebunden im Internet existieren. Ist das Projekt abgeschlossen, löst sich das Unternehmen in nichts auf – genauer gesagt: es löst sich in vollkommen voneinander unabhängige Module auf.

*Wie kann ein vernetztes Unternehmen dann noch so etwas wie eine Corporate Identity herstellen? Wie sollen aus der Summe von Modulen noch starke Marke entstehen?*

**Bolz:** Diese Module müssen einander ähneln, so wie der Farn, der sich ja aus vielen kleineren, nahezu identischen Farnblättern zusammensetzt. Das erfordert eine Gemeinsamkeit auf einer Ebene, die von Managern meist als „Mission“ oder „Vision“ verkauft wird. Jede erfolgreiche Marke muss für einen starken Claim stehen, der sich in jedem ihrer Produkte und jedem Arbeitsvorgang widerspiegelt.

*Wie aber infiziert man autonome Netzwerk-Mitarbeiter, die das Unternehmen möglicherweise nie betreten und mit ihm nur virtuell in Kontakt treten, mit einer solchen Vision?*

**Bolz:** Heterarchie und Modularisierung von Unternehmen müssen zusammen mit einer sehr strikten Vorstellung vom Anspruch des Unternehmens gedacht werden. Die Heterarchie des „Wie“ kann nur zusammen mit einer Hierarchie des „Warum“ funktionieren. Dabei kann der Claim einer Marke nicht durch ein demokratisches Verfahren ermittelt, sondern muss verordnet werden. An dieser Stelle endet der Netzwerkcharakter des Unternehmen, das muss man ehrlich sagen. Die wichtigste Funktion eines Leaders besteht heute darin, seine Mitarbeitenden zu inspirieren. Inspiration ist die wesentliche Art, mit der heute von oben nach unten kommuniziert wird.

*Kennen Sie Unternehmen, die einen solchen Netzwerkgedanken bereits sinnvoll leben?*

**Bolz:** Ich beobachte das nur aus der Entfernung, aber im Mediensektor beispielsweise ist die Modularisierung schon sehr weit fortgeschritten. Oft besteht der Markenkern nur aus einer personal brand, also einem Regisseur wie beispielsweise Steven Spielberg. Bei einem Filmprojekt geht es für seine unendlich vielen, kleinen Kooperationspartner und Zuträger dann zuallererst darum, den Markenkern Steven Spielberg umzusetzen. Ohne eine strikte gemeinsame Vision wäre ein solches Projekt zum Scheitern verurteilt.

*Können sich Unternehmen heute dem Trend zum Netzwerken eigentlich noch entziehen? Oder sprechen wir hier von einer Bewegung, die jeden mitnimmt oder untergehen lässt?*

**Bolz:** Als ich diese und ähnliche Thesen vor einiger Zeit auf einem Vortrag vorstellte, trat nachher Norbert Platt, der Deutschlandchef der Edel-Füllfederhaltermarke „Montblanc“, auf mich zu. „Was Sie da skizzieren, ist genau das Gegenteil von dem, was wir machen – und wir sind wahnsinnig erfolgreich“, wandte Platt ein. Ich habe ihm aber klargemacht, dass sein Einwand keine Widerlegung, sondern eine Bestätigung meiner These bedeutet. Denn Virtualisierung und Modalisierung produzieren zwangsläufig eine Sehnsucht nach Kompensation. Und natürlich kann man mit der Kompensation phantastische Geschäfte machen.

*Wie muss man sich Kompensation vorstellen?*

**Bolz:** Wenn alle Menschen normativ auf Fast Food gesetzt würden, würde Slow Food eine unglaubliche Suggestion entwickeln. Und wenn alle Welt auf technischem Wege dauerhaft mit tausenden von Freunden kommuniziert, lässt sich eine Renaissance der romantischen Liebe denken. Schon jetzt können Sie feststellen, dass Dienstleistungen, die in Richtung persönlicher Zuwendung gehen

– wie beispielsweise Beratung oder Therapie – immer mehr an Wert gewinnen: Ärzte suggerieren ihren Patienten, dass sie sich persönlich für ihren Patienten interessieren. Auch von Professoren wie mir wird heute eine Art persönlicher Zuwendung erwartet. Der Wert der Zuwendung wächst, je unwahrscheinlicher sie wird. Und wenn sich heute noch jemand die Mühe macht, einen Brief per Hand zu schreiben, ist das per definitionem eigentlich ein Liebesbrief, denn es zeigt: Ich habe mir unheimlich viel Zeit für Dich genommen. Das macht Montblanc so erfolgreich.

*Steht virtuelles Arbeiten auch für eine höhere Produktivität, oder werden die zusätzlichen Erträge gleich durch die höheren Investitionen aufgeessen?*

**Bolz:** Es wäre auf jeden Fall fatal, seine Haltung gegenüber neuen Kommunikationstechnologien kurzfristig an Produktivitätszahlen messen zu wollen. Lange Zeit hat man ja gezweifelt, ob Computer überhaupt produktivitätssteigernd sind, aber diese Betrachtungsweise steht für einen völlig falschen Ansatz. In den letzten Jahren haben wir immer wieder lesen können, dass irgendein großer Medienkonzern irgendeine neue Internetcommunity kauft. Obwohl die Konzerne häufig gar nicht erklären konnten, wie sie damit Geld verdienen konnten, war ihr Schachzug sehr klug. Warum? Weil man es sich heute nicht leisten kann, erst dann auf einen Zug aufzuspringen, wenn man weiss, dass er in die richtige Richtung fährt. Es gehört zu den unaufhebbaren Risiken der Internetwelt, dass man sich an Prozessen beteiligen muss, deren Sinn für die eigene Arbeit noch gar nicht unmittelbar zu erkennen ist.

*Heisst das, dass im Wirtschaftsleben des 21. Jahrhunderts analoge Inseln nicht mehr überlebensfähig sind?*

**Bolz:** Richtig, und das gilt auch für jeden Einzelnen. Denken Sie nur mal ein paar Jahre zurück: Zunächst war die eigene E-Mail-Adresse ausschließlich Techno-Freaks vorbehalten. Eines Tages spürte dann aber jeder, dass es peinlich war, keine zu haben. Und dann musste man eine haben, auch wenn man noch gar nicht genau wusste, warum eigentlich. Dieser soziale und technische Anschlusszwang ist typisch für die neuen Medien.

*... die uns das Leben erleichtern sollen, aber gleichzeitig immer mehr Lebenszeit und Aufmerksamkeit von uns verlangen.*

**Bolz:** Computergestützte Kommunikation ist eine Büchse der Pandora, vollgestopft mit wunderbaren Möglichkeiten. Sie eröffnet uns eine Optionsvielfalt, die in keinem Verhältnis mehr zu unseren Ressourcen steht. Man muss immer mehr Lebenszeit dafür abzwiegen, dass man auf dem Laufenden bleibt. Und immer entscheidender wird der Mut, an einer bestimmten Stelle zu sagen: So genau will ich es gar nicht wissen.

*Gibt es Schätzungen, wie viele Mails ein E-Mail-Nutzer im Schnitt pro Tag empfängt?*

**Bolz:** Die Frage ist prinzipiell sinnlos, weil es in der Netzwelt keine Durchschnittswerte gibt. Alle Netzwerke sind skalenfrei, das heisst: Sie finden Leute, die 300 Mails am Tag erhalten, andere kriegen nur eine.

*Wie ist das bei Ihnen?*

**Bolz:** Ich erhalte etwa 100 pro Tag. Und die gucke ich mir natürlich nicht alle an. Es fällt einfach unendlich viel unter den Tisch.

*Was bedeutet Vernetzung für unsere Gesellschaft?*

**Bolz:** Niemand kann wissen, wohin die Reise geht. Oder anders gesagt: Die Netzwerke „wissen“ selbst noch nicht, was Vernetztsein bedeutet. Deshalb gibt es nur trial and error. Zugleich sind Netzwerke so komplex, dass man sich kaum ein Bild von ihnen machen kann. Netzwerke kann man leichter benutzen als erklären. Das gilt für alle Gadgets der Multimedia-Gesellschaft. „Probiers mal aus“ ist deshalb ein guter Rat.

*Wie wird sich unser Leben durch Netzwerkstrukturen verändern?*

**Bolz:** Eine wichtiger Wandel ist bereits in vollem Gange: Starke Bindungen werden von schwächeren verdrängt. Netzwerke belohnen den Aufbau möglichst vieler Bindungen, und dieser Grundgedanke jeder Netzwerktheorie hat gravierende soziologische Folgen. Man kann das bereits bei einigen Mitgliedern von Xing und anderen sozialen Netzwerken beobachten, die stolz von sich behaupten, mehrere tausend Freunde zu haben. Das heisst: Der Begriff „Freund“ hat sich in einen rein technischen Kommunikationszusammenhang hineinverwandelt. Mit dem, was ältere Leute wie ich mit ihm verbinden, hat er überhaupt nichts mehr zu tun.

*Wie viele Freunde haben Sie denn?*

**Bolz:** Gute Frage. Ich glaube, ich bin nicht zu optimistisch, wenn ich sage: Drei.

*Das heisst: Sie vertreten einen eher klassischen Freundschaftsbegriff.*

**Bolz:** Sicher, und das ist zweifelsohne eine Frage meines Alters. Ich würde Leute nicht deshalb, weil ich mit ihnen in einem permanenten Kommunikationszusammenhang stehe, Freunde nennen. Andererseits nehme ich es auch keinem Studenten übel, wenn er glaubt, er sei mit mir befreundet.

Wenn Menschen sich aber schon aus Gründen der Zeitökonomie von intensiven Freundschaften abwenden und sehr viel schärfer kalkulieren, wie viel Zeit sie mit wie vielen Leuten sinnvoll verbringen können, hat das natürlich gravierende Folgen für das Privatleben. Wer glaubt, mindestens 150 Freundschaften kommunikativ pflegen zu müssen, muss zwangsläufig Abstriche bei seinen intensiven Freundschaften machen.

*Was wird in der Netzwerkwelt aus dem klassischen Büro?*

**Bolz:** Die traditionelle Welt des Büros mit einem Computer auf dem Schreibtisch ist rational, stabil und verlässlich – aber eben deshalb auch unflexibel und innovationsfeindlich. Der Teleworker hingegen sagt: Mein Büro ist, wo mein Modem ist. Die Arbeit emanzipiert sich vom Arbeitsplatz, doch diese Freiheit hat ihren Preis. Er bemisst sich an der arbeitsmoralischen Forderung, immer verfügbar zu sein: availability, wie die Amerikaner sagen – gewissermaßen der Standby-Modus der Existenz.

*Wie lange lässt sich ein Leben im Standby-Modus durchhalten?*

**Bolz:** Ehrlich gesagt, bin ich sowieso erstaunt, was business people alles durchstehen. Einen Tageslauf, wie ihn heute schon Angestellte im mittleren Management tagtäglich hinter sich bringen, würde ich keinen Tag lang aushalten. Offenbar ist die Zumutbarkeit aber sehr viel größer, als sich das ein Beamter wie ich vorstellen kann.

*Was bedeutet es, wenn die Maschinen werden immer leistungsfähiger werden, der Mensch sich aber nicht updaten lässt?*

**Bolz:** Der Mensch ist der Flaschenhals der Informationsgesellschaft, weil er Informationen nicht parallel prozessieren kann. Er hat nun mal nur eine endliche Kapazität zur Verarbeitung von Informationen, und vor allem: Er besitzt nur eine endliche Lebenszeit. Die Datenflut der Multimedia-Welt macht folglich Aufmerksamkeit zur knappsten aller Ressourcen. Unter solchen Bedingungen setzt sich – ähnlich wie McDonalds beim Essen – eine Art Fast Food des Wissens durch.

*Unsere Welt lässt sich aber nicht portionsweise und im Schnelldurchlauf begreifen.*

**Bolz:** Ich glaube nicht, dass Menschen früher ein tieferes Wissen besaßen, im Gegenteil. Allerdings ist die Sichtbarkeit der Dummheit größer geworden. Weil heute jeder Trottel vor der Kamera etwas sagen darf, erscheint es uns, als sei die Welt dümmer geworden. Das ist sie aber nicht.

*Tatsache ist: Das Tempo der Kommunikation nimmt zu, ihre Qualität im Vergleich zum direkten Austausch aber ab.*

**Bolz:** Wir müssen vor allem von der in Deutschland verbreiteten Romantik der Unmittelbarkeit Abschied nehmen. Das persönliche Gespräch funktioniert nicht besser als eine Telekonferenz. Im Gegenteil, je technischer die Kommunikation ist, umso sicherer schreitet sie voran. Teamwork, diese Heilige Kuh unserer Arbeitswelt, ist nach meiner Beobachtung in Wirklichkeit selten erfolgreich, und auch früher war die Face to Face-Kommunikation eine Kunst, die von wenigen beherrscht wurde. Wenn sie funktioniert, ist sie in der Tat die beste aller Kommunikationsformen. Für jene Mehrheit aber, die sie nicht beherrschen, bietet die Pseudo-Echtzeitkommunikation der neuen Medien eine ungeheure Erleichterung, mit der sie die Schwelle ihrer eigenen Schüchternheit überwinden können.

*Für Netzwerker bedeutet das Einloggen in immer neuen Netzwerken, das Postulat von Flexibilität und steter Selbstvermarktung zwangsläufig permanente Unsicherheit. Wo werden sie in Zukunft den notwendigen Halt finden?*

**Bolz:** Die Netzwerklogik besagt, dass man auch ohne Boden unter den Füßen Halt findet – einfach durch die Verflechtung der vielen Beziehungen selber. Das Netz trägt jeden. Rein lebenspraktisch kann ich aber nicht daran glauben. Ein solches Leben wäre daher für mich nur lebbar, wenn es auch noch ein traditionelles Außen-Leben gäbe, beispielsweise in Form einer Familie. Andererseits kenne ich mittlerweile so viele Menschen, die völlig frei von einem

solchen Sicherheitsnetz leben, dass ich mich frage, ob es nicht lediglich die romantische Rückprojektion eines alten Mannes ist.

---

**NORBERT BOLZ**

Er sei ein „Zeitgeistphilosoph“, monieren Kritiker, andere nennen ihn einen „Dandy der Medientheorie“. Er selber nennt sich angesichts der rasant entwickelnden neuen Medien einen „alten Mann“. Tatsächlich ist Norbert Bolz einer der hellsten und gefragtesten Köpfe, wenn es um Medien und ihren Einfluss auf unser Leben geht. In Büchern wie „Eine kurze Geschichte des Scheins“ oder „Am Ende der Gutenberg-Galaxis“ beschreibt er die Möglichkeiten und Grenzen der neuen Medien. Im Hauptberuf lehrt der 55-jährige als Professor für Medienwissenschaften an der TU Berlin.